

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: 15520051301467

UDC_____



廈門大學

碩 士 學 位 論 文

S 公司 BPR 应用研究

Research on Application of BPR to S Company

庄海疆

指导教师姓名: 刘震宇 教授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2008 年 5 月

论文答辩时间: 2008 年 6 月

学位授予日期:

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2008 年 5 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

1. 保密（ ），在 年解密后适用本授权书。
2. 不保密（ ）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名： 日期： 年 月 日

导师签名： 日期： 年 月 日

内容摘要

业务流程再造是 20 世纪 90 年代兴起的企业管理方法，其思路是通过对企业运作、经营的基本问题进行重新思考，以顾客需求为导向，从流程的角度整体地看待企业面临的问题、整合企业的各种资源，从而显著地提升企业自身能力和经营业绩。

S 公司是一家国有的船舶代理企业。随着船舶代理市场的开放，S 公司面临的来自顾客、竞争和变化三种力量的挑战更加严峻。本文以 S 公司为研究对象，根据业务流程再造的核心原则和操作原则，应用生命周期法（S-A 框架）对 S 公司流程再造的实践进行了整理和总结。总结共分五个阶段，分别是确定方向，诊断，重新设计，实施和评价。

本文还探讨了 S 公司流程再造取得效果的原因。通过分析，本文发现 S 公司流程再造取得效果的原因在于通过流程再造公司改善了沟通效率、协同效应和流程效果，从而改善了运营效率、降低了成本和提高了服务质量。S 公司流程再造的成功实施为公司的发展提供了有力的帮助和支持，同时其成功的经验也可以为同类企业提供一定的参考价值。这种参考价值有三个方面，即以顾客需求为导向的工作方向，以流程为导向的工作方法和项目团队的工作方式。

关键词：业务流程；流程再造；船舶代理

Abstract

Business Process Reengineering (BPR) has become a popular concept for organizations from the 90s last century. The core aim of BPR is increasing corporate capability and performance dramatically by rethinking the fundamental problems of the company and reengineering the business process according to customers needs.

S company is a state-owned shipping agency company. With the opening of shipping agency market, customers needs, competition and change have become more challenging. This thesis chose S company as the study object and summarized the BPR practice of S company using the PRLC (Stage—Activity) method under the guidance of principles of BPR. There are five stages of the BPR practice which are determining the direction, diagnosing the process, redesigning the process, implementation and evaluation.

This thesis also explored that S company had improved the operating efficiency, reduced the cost and enhanced service quality by improving communication efficiency, synergistic and process effect. The success of the BPR provided great help and support for S company and the successful experience could offer reference value for the other shipping agency companies. The reference value came from three aspects which were the business direction of satisfying customers needs, the method of process oriented implementation and the organizational mode of project team.

Key Words: Business Process; BPR; Shipping Agency.

目 录

第 1 章 绪论.....	1
1.1 研究背景及目的	1
1.2 研究思路 and 结构	1
第 2 章 业务流程及业务流程再造	3
2.1 业务流程的概念及分类	3
2.2 业务流程再造	5
第 3 章 S 公司的行业背景及市场分析	10
3.1 S 公司行业背景——国际船舶代理的相关介绍	10
3.2 基于“3C”的船舶代理市场分析	12
3.3 船舶代理企业的先进经验介绍	13
第 4 章 S 公司的业务流程再造	16
4.1 S 公司业务流程再造的 S—A 框架	16
4.2 S ₁ : 确定方向	16
4.3 S ₂ : 诊断	19
4.4 S ₃ : 重新设计	24
4.5 S ₄ : 实施	33
4.6 S ₅ : 评价	35
第 5 章 总结.....	43
5.1 流程再造的应用小结	43
5.2 S 公司流程再造取得效果的原因分析	43
5.3 对船舶代理企业的借鉴意义	44
5.4 研究心得	45
参考文献.....	47
致谢.....	48

Content

Chapter 1 Introduction.....	1
1.1 Research Background and Objectives	1
1.2 Research Thoughts and Structure	1
Chapter 2 Business Process and BPR	3
2.1 Concept and Classification of Business Process	3
2.2 Business Process Reengineering	5
Chapter 3 Business Background of S Company and Analysis of the Shipping Agency Market.....	10
3.1 Introduction to Shipping Agency.....	10
3.2 Analysis of the Shipping Agency Market Based on “3 C”	12
3.3 Advanced Experience of the Shipping Agency Company	13
Chapter 4 Business Process Reengineering to S Company.....	16
4.1 BPR Stage—Activity of S Company.....	16
4.2 S ₁ : Determining the Direction	16
4.3 S ₂ : Diagnosing the Process.....	19
4.4 S ₃ : Redesigning the Process.....	24
4.5 S ₄ : Implementation.....	33
4.6 S ₅ : Evaluation	35
Chapter 5 Conclusion	43
5.1 Summary of BPR Application.....	43
5.2 Successful Reasons of BPR to S Company	43
5.3 Reference Value for Shipping Agency Company	44
5.4 Experience of Study	45
References	47
Acknowledgement.....	48

厦门大学博硕士论文摘要库

第 1 章 绪论

1.1 研究背景及目的

随着国际船舶代理市场的开放,长久以来作为国际船舶代理市场中少数垄断企业之一的 S 公司也面临着前所未有的挑战。原先由国有企业把持的市场,现在进入民营、国有和外资竞相争夺的局面。随着竞争者的增多,作为买方的委托人,即船公司、租家或船舶经营人的地位也发生了根本的变化。原来只有少数几家代理可选择,委托人就算不满意也无计可施,但现在如果不满意就可以轻易地找到替代者。委托人的选择余地增大,价格谈判能力也增强了,与此相对应的则是船舶代理人议价能力的下降。为了争夺市场,各代理公司竞相压价,行业的利润率一降再降。不仅如此,委托人的后向整合和货主的前向整合力量也在逐渐增大,这给整个船舶代理行业带来前所未有的巨大压力。

面对此种情况, S 公司有必要认真分析市场形势的变化,迅速改变旧有的不合时宜的经营观念,找准适应新形势的公司定位。新的公司定位应该是以为顾客创造价值为中心,提升自身的管理能力、经营能力和战略柔性。

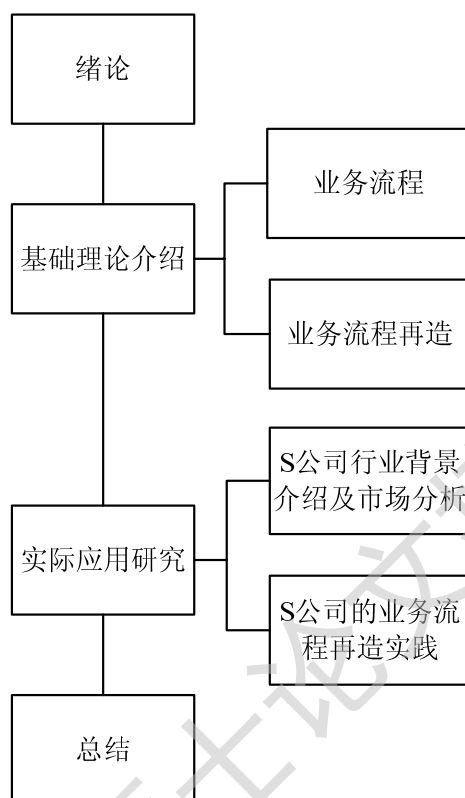
上世纪 90 年代兴起的业务流程再造为企业实现新的战略提供了好的实现方法。针对企业业务流程的基本问题进行反思是业务流程再造的关键前提,也是企业深入认识业务流程的正确方向。通过反思,我们可以发现如何满足顾客的需求,为顾客创造价值才是业务流程的根本问题,在满足顾客需求的前提下对企业的业务流程进行重新设计,从而达到降低成本、提高质量等目标才有意义。

本文将就 S 公司业务流程再造的实践进行讨论和分析,并旨在通过对业务流程再造实际应用的研究,为船舶代理企业理顺业务流程,改造业务流程,更好地满足顾客的需求,从而提升运营能力,应对市场竞争提供一定的借鉴。

1.2 研究思路 and 结构

本文采用基础理论介绍和实际应用研究相结合的研究思路,框架如图 1-1 所示。

图 1-1：研究框架



资料来源：作者绘制。

本文共分五章，具体如下：

第一章，绪论。介绍本文的研究背景、目的，研究思路 and 结构。

第二章，业务流程和业务流程再造。对业务流程的概念、分类，业务流程再造的定义、产生背景、目的、核心原则、操作原则、生命周期法、实施风险和评价方法作了具体的介绍。

第三章，S 公司的行业背景介绍及市场分析。对 S 公司所在的行业——国际船舶代理作了介绍，并根据业务流程再造理论中的“3C”对船舶代理市场作了分析。

第四章，S 公司的业务流程再造。根据业务流程再造的生命周期法和 S—A 框架总结 S 公司的流程再造实践。具体分五个步骤展开，分别是确定方向、诊断、重新设计、实施和评价。

第五章，总结。内容包括流程再造的应用小结，S 公司流程再造取得效果的原因分析，对船舶代理企业的借鉴意义以及研究心得。

第2章 业务流程及业务流程再造

2.1 业务流程的概念及分类

2.1.1 业务流程的概念

朗文出版公司的《朗文当代英语词典》中，流程（Process）的定义是：一系列产生渐变的自然变化或现象。

在企业组织，几种代表性的流程定义如下：

（1）迈克尔·哈默（Michael Hammer）：流程是把一个或多个输入转化为对顾客有用的输出活动。

（2）达文波特（T. H. Davenport）：流程是跨越时间和地点的有序的工作活动，有始点和终点，有明确的输入和输出，是一系列结构化的可测量的活动的集合。

（3）约翰逊（H. J. Johansson）：流程是把输入转化为输出的一系列相关活动的结合，它增加输入的价值，并创造出对接受者更为有用、有效的输出。

（4）梅绍祖，詹姆斯·邓（James T. C. Teng）：流程是为了完成某一目标而进行的一系列逻辑相关的活动。

综合以上的定义，我们可以得出流程概念的三个关键词：目的、（变化或活动）组合、时间。

首先，流程是为了实现某种目的而存在；

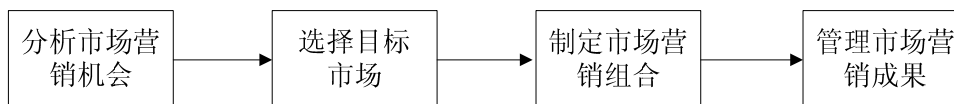
其次，流程是一系列变化或活动的组合；

第三，流程需要耗费时间。在企业组织中，流程时间与流程成本、质量以及应变能力密切相关。比如，如果一个流程花费的时间过长，不仅成本上升，质量下降，而且还有可能达不到流程所要达到的目的，因为外界环境已经发生变化。因此，企业组织的流程还要追求时间效率。

那么业务流程（Business Process）可以定义为：一系列为满足顾客需求、追求时间效率的活动组合。以市场营销流程^①为例，如图2-1所示。

^① [美] 加里·阿姆斯特朗，菲利普·科特勒，《科特勒市场营销教程》，华夏出版社，2004年10月，P68。

图 2-1：市场营销流程



资料来源：[美] 加里·阿姆斯特朗，菲利普·科特勒，《科特勒市场营销教程》，华夏出版社，2004 年 10 月，P68。

首先，营销流程的目的是为了发现并满足目标顾客的需求；

其次，营销流程是分析市场营销机会、选择目标市场、制定市场营销组合以及管理市场营销成果这一系列活动的组合；

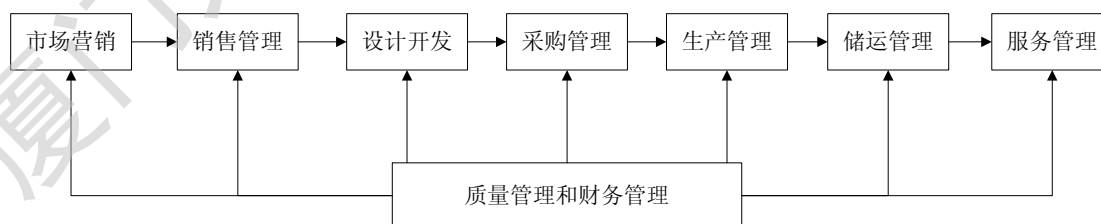
第三，营销流程的时间耗费将影响营销流程本身成本、质量和应变能力的评估。

2.1.2 业务流程的分类

(1) 按业务活动内容的分类

企业业务流程是企业从市场调查开始，直到将商品和服务送到市场所发生的一系列的业务工作的全过程，因此从企业业务活动的内容方面可以将企业业务流程分为：市场营销流程、销售管理流程、设计开发流程、采购管理流程、生产工作流程、储运管理流程、服务管理流程、质量管理流程、财务管理流程等，如图 2-2 所示。

图 2-2：企业业务基本流程



资料来源：蒋志青，《企业业务流程设计与管理》（第 2 版），电子工业出版社，2004 年 3 月，P16。

(2) 按流程重要性分类

迈克尔·波特在《竞争优势》一书提出了价值链，并将企业的价值活动分为基本活动和辅助活动。相应地，企业的业务流程也可以分成核心流程和支持流程。

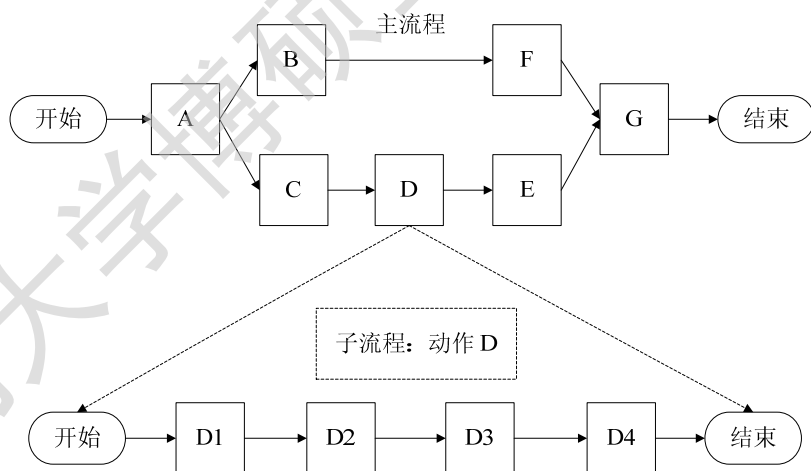
核心流程（Core Process）是指在企业组织的众多流程中，集成组织的各种核心竞争力的流程。比如，以技术为核心竞争力的组织，其核心流程在于技术的研发过程；以销售为核心竞争力的组织，其核心流程在于市场调查、采购、销售、回款的全程销售流程。^①

支持流程（Support Process）是指支持核心流程，处于次要地位的流程。

（3）按流程的分解层次分类

流程按分解层次可分成主流程、子流程，如图 2-3 所示。主流程由若干子流程组成，而子流程又可以进一步细分，细分的程度取决于我们解决实际问题的需要。比如，市场营销流程可细分为：市场调查、市场需求、客户管理、销售预测、市场策划等流程。销售管理流程可细分为：销售计划管理、销售渠道管理、客户管理、报价管理、合同管理、订单管理、库存管理、销售人员管理、汇款管理等流程。^②

图 2-3：流程分解



资料来源：[美] Ravi Anupindi, Sunil Chopra, Sudhakar D. Deshmukh, Jan A. Van Mieghem, Eitan Zemel 著，梅绍祖，蒋梨利译，《企业流程管理》，清华大学出版社，2003 年 6 月，P56。

2.2 业务流程再造

2.2.1 业务流程再造的定义

^① 梅绍祖，[美] James T. C. Teng，《流程再造——理论、方法和技术》，清华大学出版社，2004 年 2 月，P29。

^② 蒋志青，《企业业务流程设计与管理》（第 2 版），电子工业出版社，2004 年 3 月，P16。

业务流程再造 (Business Process Reengineering) 是美国管理学家迈克尔·哈默 (Michael Hammer) 博士在 “Reengineering Work: Don’ t Automate, But Obliterate” 一文中首次提出。1993 年, 迈克尔·哈默 (Michael Hammer) 和詹姆斯·钱皮 (James Champy) 在《企业再造》 (Reengineering the Corporation)^①一书中对再造 (Reengineering) 下了如下定义: 针对企业业务流程的基本问题进行反思, 并对它进行彻底的重新设计, 以便在成本、质量、服务和速度等当前衡量企业业绩的这些重要的尺度上取得显著的进展。这个定义包含了四个关键词:

(1) 基本的 (Fundamental)

基本的, 就是要先对企业的运作、经营的最基本问题进行反思。例如, 我们为什么要做这项工作? 我们为什么要这么做? 通过对这些基本问题的关注, 人们可以反思业务工作因袭的规则和前提是否仍然合时宜或是否恰当。

(2) 彻底的 (Radical)

彻底的指从事物的根本着手, 不是对现有的事物做表面的变动, 而是把旧的一套抛掉。彻底地重新设计意味着要不顾现有种种组织结构和业务流程的束缚, 开辟崭新的工作途径。再造不是对现有业务工作的改良、提高或修修补补, 而是要重建企业的业务流程。

(3) 显著的 (Dramatic)

再造不是要在业绩上取得点滴的改善或逐渐的提高, 而是要在经营业绩上取得显著的进步。

(4) 流程 (Process)

流程是四个关键词中最重要的, 也就是要求企业人员 “以流程为导向” 来工作, 而不是以实现部门的分工、完成分派的任务等为导向。

2.2.2 业务流程再造的产生背景

业务流程再造的产生背景是上世纪 80 年代美国公司面临的全球竞争危机。而这危机的根源可以归结为三种力量, 即 “3C” (Customers 顾客, Competition 竞争, Change 变化)

顾客 (Customers)

^① [美]迈克尔·哈默, [美]詹姆斯·钱皮著, 王珊珊等译, 《企业再造》, 上海译文出版社, 2007 年 1 月。

上世纪 80 年代以来, 买卖双方的力量发生了变化, 买方由处于被支配的地位变成占据支配地位。现在顾客有权选择买什么, 在什么时候买, 同时顾客对商品满足个性化需求的期望越来越高。过去大规模生产的标准产品和服务已经不能满足顾客的需求了。

竞争 (Competition)

竞争环境的变化使企业过去仰仗的竞争优势不复存在。过去, 由于环境变化较慢, 企业可以在静态的环境中找到自己的定位, 并积累优势, 构筑壁垒。但是, 现在环境的变化速度加快, 企业来不及积累足够的优势, 在环境中的定位就已经不合时宜, 因此现在企业需要的是更柔性的竞争战略。

变化 (Change)

顾客和竞争在变化, 而变化本身也在变化。例如, 变化的步伐在加速。经济全球化加速了产品和服务生命周期的缩短趋势, 同时使开发新产品和推出新产品的的时间也在缩短。

2.2.3 业务流程再造的目的^①

从战略要求出发进行的业务流程再造。流程再造可以提高企业经营潜力, 从而实现新的战略目标; 进行跨部门的流程再造。跨部门的流程再造成功率远大于局部流程的变革。从多方战略重点 (如时间、成本、质量、客户满意度、产品升级等) 出发的流程再造的收益, 远大于只从某个战略重点 (如单抓成本) 的变革。

2.2.4 业务流程再造的核心原则^②和操作原则

业务流程再造的核心原则有三条:

- (1) 以流程为中心的原则, 即由职能导向转变为流程导向;
- (2) 以人为本的团队式管理原则;
- (3) 以顾客为导向的原则。

迈克尔·哈默在“Reengineering Work: Don't Automate, But Obliterate”一文中提出了再造与集成的七条原则^③:

- (1) 以流程结果为导向来组织人员, 非以任务为导向;

^① 梅绍祖, [美] James T. C. Teng, 《流程再造——理论、方法和技术》, 清华大学出版社, 2004 年 2 月, P70-71。

^② 甘华鸣主编, 《业务流程》, 中国国际广播出版社, 2002 年 2 月, P101。

^③ [美] Michael Hammer, “Reengineering Work: Don't Automate, But Obliterate”, Harvard Business Review 90, no. 4(July-August 1990), P104-12。

- (2) 让后续流程的人员参与前端流程;
- (3) 在产生信息的工作中进行信息处理;
- (4) 整合不同空间上分散的资源;
- (5) 将并行活动有机联系起来,而不只是简单合并其结果;
- (6) 授予现场工作人员决策权,并加强流程控制;
- (7) 从源头获取信息,避免信息失真和多次采集。

2.2.5 业务流程再造的生命周期法

业务流程再造的生命周期法 (the Process Reengineering Life Cycle, PRLC) 是在对现有实践中的业务流程再造的众多方法,以及阶段——任务技术进行深入研究、分析并综合的基础上建立起来的。它采用一个生命周期来比喻业务流程再造的过程,分为六个阶段:构想、启动、诊断、重新设计、重新构建和评价。^①

业务流程再造的六个阶段又由 21 项活动组成。我们用 S 代表阶段, A 代表活动, i 和 j 代表数列的顺序, 则 S_iA_j 来代表某个阶段的某个具体活动, 可以得到 S-A 框架的结构, 如图 2-4 所示^②。

2.2.6 业务流程再造的实施风险及评价方法

(1) 业务流程再造的实施风险

业务流程再造强调的是对业务流程进行彻底地重新设计,并追求业绩的显著进步。但我们也要清醒地认识到业务流程再造是一个系统化的工程,不是一蹴而就的。再造涉及到企业人、财、物等各方面,需要企业精心准备,也需要实施者有足够的耐心。而且,由于流程再造需要花费较长的时间,企业面临的风险也加大了。据詹姆斯·钱皮 1994 年的调查研究,有 70% 的企业流程再造是不成功的。而实际上,20 世纪 90 年代只有 20% 左右的再造项目获得成功。可见,早期业务流程再造思想的激进主张并不适合实践中的所有企业,著名学者乔·佩皮帕德 (Joe Peppard) 和菲利普·罗兰 (Philip Rowland) 提出了不同的思路。他们认为业务流程再造可以有两种途径:从零开始重新设计新流程 (Clean Sheet Approach); 在原有流程的基础上进行系统的改进 (Systematic Redesign)。

^① 梅绍祖, [美] James T. C. Teng, 《流程再造——理论、方法和技术》, 清华大学出版社, 2004 年 2 月, P71。

^② 同上, P167。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库